

**doc. dr. sc. Maja Letica**

Ekonomski fakultet Mostar, Sveučilišta u Mostaru, Mostar, Bosna i Hercegovina  
[maja.letica@ef.sum.ba](mailto:maja.letica@ef.sum.ba)

**mr. sc. Mirela Mabić**

Ekonomski fakultet Mostar, Sveučilišta u Mostaru, Mostar, Bosna i Hercegovina  
[mirela.mabic@ef.sum.ba](mailto:mirela.mabic@ef.sum.ba)

**Marijana Marijanović, mag. oec.**

MUP F BiH, Travnik (Županija Središnja Bosna), Bosna i Hercegovina  
[marjanamarjanovic72@gmail.com](mailto:marjanamarjanovic72@gmail.com)

## **MOTIVACIJA ZAPOSLENIH I UČINKOVITOST PRUŽANJA USLUGA U JAVNOM SEKTORU – STAVOVI DJELATNIKA MUP-a SREDNJOBOSANSKE ŽUPANIJE FEDERACIJE BiH**

Primljen: 1. listopada 2018

Prihvaćen: 30. listopada 2018.

*Pregledni rad*

### **Sažetak**

*Kada efektivnost rada u javnom sektoru počne da stagnira ili da opada, nameće se logično pitanje „Zašto se to događa?“. Odgovor se nalazi, prije svega, u činjenici da se sa razvojem broja uposlenika u javnom sektoru i sa nastalim društvenim promjenama nije usporedo tekao i proces za unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima, te sistema motivacije u okviru istog. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak i obveza menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima javni sektor djeluje izabere i primjeni materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.*

*Cilj rada je istražiti postajanje i karakteristiku veze motivacije i učinkovitosti pružanja usluga u javnom sektoru s posebnim osvrtom na povezanost sustava kontrole i stimuliranja zaposlenih s učinkovitosti pružanja usluga.*

**Ključne riječi:** *motivacija, efektivnost, javni sektor*

**JEL:** M12, M52

## 1. UVOD

U novije vrijeme najveći utjecaj na uspješnost poslovanja kompanije imaju ljudi kao ključni poslovni resurs. Čovjek je isključivi faktor koji daje smisao organizaciji jer bez ljudskog resursa organizacija ne bi mogla egzistirati. Imajući u vidu da je čovjek svjesno i misaono biće koje ima osobne ciljeve i osobni život koji se odvija i van organizacije, dolazi se do zaključka da su ljudi znatno kompleksniji od drugih resursa. Ljudi ne unose u organizaciju samo svoje kvalifikacije već unose i svoje strahove, nesigurnost, aroganciju, komplekse, zavist i mržnju, a sve to može da se pretvori u negativnu destruktivnu energiju i da u velikom dijelu upropasti organizacione ciljeve. Stoga je menadžment ljudskih resursa puno složeniji i zahtijeva više znanja i umijeća nego kada je u pitanju upravljanje drugim resursima. Ljudska energija je ukupna intelektualna, psihička, fizička i socijalna energija, koja može da se razvije u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Samo ljudski resursi imaju neograničenu unutarnju sposobnost razvoja i to je jedini resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego povećava.

Kada efektivnost rada u javnom sektoru počne stagnirati ili čak opadati, nameće se logično pitanje „Zašto se to događa“. Odgovor se nalazi, prije svega, u činjenici da se sa razvojem broja uposlenika u javnom sektoru i sa nastalim društvenim promjenama nije usporedo tekao i proces za unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima, te sistema motivacije u okviru istog. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak i obveza menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima javni sektor djeluje izabere i primjeni materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.

Postoji niz definicija javnog sektora, pojma koji je nastao krajem XIX stoljeća, ali svima je zajedničko apostrofiranje da javni sektor čine sve one organizacije čija je djelatnost vezana za obavljanje poslova od općeg/javnog interesa čiji je osnovni cilj upravljanje javnim uslugama i dobrima te provedba ovlasti - javna uprava (prema Nedić, R., 2015, str. 19). Javni se sektor u Bosni i Hercegovini sastoji od javne uprave, javnih poduzeća i javnih ustanova, gdje se dalje javna uprava dijeli na četiri stupa uprave: središnju državnu upravu, entitetsku (federalnu) upravu, županijsku (kantonalnu) i lokalnu samoupravu (gradovi i općine). Dakle, javni sektor se može definirati kao dio gospodarstva države koji u najširem smislu obuhvaća sve nivoe državne vlasti, sistem socijalnog, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja te javna poduzeća i ustanove.

Efikasnost znači raditi stvari na pravi način, brzo i kvalitetno, a efektivnost znači raditi prave stvari pa bi definicija efikasnosti ukazivala na djelotvornost

poslovanja, odnosno sposobnost ostvarivanja rezultata i ciljeva poslovanja. Kada se govori o efektivnosti u kontekstu javnog sektora, onda to znači da se porezi koje plaćaju građani i ostali subjekti što je moguće efektivnije pretvaraju u visoko kvalitetne outpute (javne usluge), što dalje znači kako je efikasnost pojedine upravne organizacije proporcionalna s kvalitetom usluge koju pruža, a obrnuto proporcionalna s porezom utrošenim za njezino funkcioniranje. Javni sektor, tj. njegove sastavnice mogu biti efikasni (imati sve prave procedure), ali i dalje ne efektivni, odnosno ne imati rezultate.

Efektivnom javnom upravom u javnom sektoru smatra se javna uprava čiji menadžment dok održava troškove poslovanja na minimumu, efikasnim korištenjem svojih resursa i poboljšanjem procesa rada (unutarnja efikasnost/inovacije/zaposlenici), omogućava da visoko obrazovani zaposlenici „kroje“ vrhunska rješenja (inovacije) koja će uslugu ponuditi svojim korisnicima. Čineći to, javna uprava povećava svoj prihod i dobit (rezultate rada) na zadovoljstvo svojih korisnika u financijskom i kvalitativnom smislu.

Zadovoljstvo korisnika i kvaliteta usluga su konačni pokazatelji uspjeha sastavnica javnog sektora, pri čemu je njegovu efikasnost moguće mjeriti usporedbom troškova i koristi, a efektivnost usporedbom troškova i krajnjih ishoda.

Cilj rada je spoznati odnos motivacije zaposlenih i efektivnosti pružanja usluga u javnom sektoru odgovarajući na sljedeće istraživačka pitanja:

1. *Utječe li razvijen sustav kontrole i stimuliranja zaposlenih na ostvarivanje zacrtanih ciljeva te njihovo kontinuirano usklađivanje s potrebama korisnika i okruženja?*
2. *Utječe li sustav varijabilnog nagrađivanja na kvalitetu pruženih usluga korisnicima?*
3. *Utječu li nematerijalni aspekti motivacije poput sigurnosti posla i kvalitetnog odnosa s nadređenima na kvalitetu usluge?*
4. *Jesu li motiviraniji zaposlenici ujedno oni koji nastoje pronaći nove, kreativnije i inovativnije načine obavljanja svoga posla pridonoseći pri tomu snižavanju troškova organizacije?*

Nakon uvodnog dijela, u kojem su uz teorijski osvrt na problematiku istaknuti cilj i istraživačka pitanja, opisana je metodologija provedenog istraživanja. U trećem dijelu rada su prezentirani rezultati empirijskog istraživanja koje slijedi diskusija. Na kraju je iznesen zaključak s posebnim osvrtom na postavljena istraživačka pitanja.

## 2. METODOLOGIJA

Empirijsko istraživanje je provedeno početkom 2017. godine u odjelima Ministarstva unutrašnjeg prometa Srednjobosanske županije Federacije Bosne i Hercegovine. Prigodni uzorak je činilo 79 ispitanika. Kao instrument istraživanja je korišten anketni upitnik sačinjen iz dvije cjeline. Prva cjelina je uključivala pitanja spol, dob, stupanj obrazovanja, pozicija (radno mjesto) i broj podređenih, a drugu cjelinu su činila dva seta tvrdnji odnosno izjava: set tvrdnji o motivaciji zaposlenika u institucijama/tijelima javnog sektora (tablica 1) i set izjava o efektivnosti pružanja usluga u institucijama/tijelima javnog sektora (tablica 2).

Tablica 1. Set tvrdnji o motivaciji zaposlenika u institucijama/tijelima javnog sektora

Šifra	Tvrdnja
t2	U instituciji/ tijelu je razvijen sustav kontrole i stimuliranja zaposlenih.
t3	Zaposleni su motivirani i redovito se vrši nagrađivanje prema rezultatima rada.
t8	Sustav varijabilnog nagrađivanja u Vašem poduzeću je pravedan i motivirajući.
t9	Varijabilno nagrađivanje bi trebalo biti vezano za rezultate menadžera i zaposlenih.
t11	Plaća je najveći pokretač moje motivacije.
t12	Kvalitetan odnos s nadređenima najviše utječe na moju motivaciju.
t13	Sigurnost posla najviše utječe na moju motivaciju.
t14	Kvaliteta odnosa sa suradnicima je najveći pokretač moje motivacije.
t15	Mogućnost kontinuiranog usavršavanja me najviše motivira u radu.
t16	Mogućnost dobivanja priznanja i promocija na više radno mjesto me najviše motivira u radu.
t17	Dodjeljivanje većih ovlasti i odgovornosti je najveći pokretač moje motivacije.
t18	Jako sam motiviran/a na trenutnom radnom mjestu dati svaki dan sve od sebe kako bih pružio/la kvalitetne i pravovremene usluge našim korisnicima

Izvor: priprema autora

Tablica 2. Izjave o efektivnosti pružanja usluga u institucijama/tijelima javnog sektora

Šifra	Izjava
i1	Zacrtani ciljevi se ostvaruju u skladu s planom.
i2	Ciljevi se kontinuirano usklađuju s potrebama korisnika i okruženja.
i6	Kvaliteta pruženih usluga je u skladu sa zahtjevima korisnika.
i8	Institucija/ tijelo javnog sektora je fleksibilna u obavljanju svojih djelatnosti i prilagođava se potrebama korisnika.
i9	Zaposlenici pružaju usluge pouzdano, redovito i točno te uredno vode odgovarajuće evidencije.

Šifra	Izjava
i10	Zaposlenici ulijevaju povjerenje korisnicima kroz svoju pristojnost, znanje, stručnost i sposobnost za obavljanje usluga, ljubaznost, uvjerljivost, integritet, sigurnost, komunikativnost i razumijevanje korisnika.
i11	Stanje i raznolikost prostora, opreme i okoliša, izgled zaposlenika i informirajućih materijala su u skladu s potrebama korisnika.
i12	Ne postoje pritužbe na rad zaposlenih od strane korisnika ili su one beznačajne.
i13	Institucija/ tijelo kontinuirano radi na unaprjeđenju povjerenja korisnika usluga.
i15	Kontinuirano se radi na uvođenju novih i inovativnih načina rada te pojednostavljenju procedura pružanja usluga.
i16	Kontinuirano se vrši obuka i usavršavanje zaposlenih.
i17	Zaposleni su redovni na radnim mjestima, bez kašnjenja i nepotrebnih izlazaka.
i18	Zaposleni ulažu dodatan napor kako bi se ostvarili ciljevi i postiglo zadovoljstvo korisnika.
i19	Zaposleni u zadanim rokovima pružaju usluge korisnicima bez nepotrebnih odgađanja izvršenja usluge.
i20	Zaposleni spremno prihvaćaju promjene, nove metode rada i inovacije, te se aktivno uključuju u proces planiranja promjena i poboljšanja poslovnih procesa.
i21	Zaposleni poštuju zakonske rokove definirane za rješavanje upravnih stvari.
i22	Institucija/ tijelo javnog sektora obavlja svoje poslove bez grešaka.
i23	Ukupni troškovi obavljanja djelatnosti institucije/ tijela javnog sektora po jedinici korisnika su minimalni.
i24	Proračunska sredstva za funkcioniranje institucije/ tijela se koriste racionalno.

Izvor: priprema autora

Tvrđnje su ocjenjivane na petostupanjskoj Likertovoj skali sa sljedećim značenjem ocjena: 1 – u potpunosti se slažem, 2 – slažem se, 3 bez mišljenja, 4 – ne slažem se, 5 – nikako se ne slažem.

Ukupno su prikupljena 83 upitnika, a nakon logičke i tehničke analize, 79 ih je zadržano za daljnju analizu. Za analizu prikupljenih podataka su korišteni sljedeći softveri: Microsoft Office Excel 2007 (Microsoft Corporation, Redmont, WA, SAD) i SPSS for Windows 17.0 (SPSS Inc. Chicago, Illinois, SAD. Rezultati su iskazani kao apsolutne (f) i relativne (%) frekvencije, medijan (C), aritmetička sredina (M), standardna devijacija (SD) i koeficijent varijacije (CV). Pearsonov koeficijent korelacije je korišten za ispitivanje povezanosti između tvrdnji. Karakteristike uzorka su prikazane u tablici 3.

Tablica 3. Karakteristike uzorka

Karakteristika	Modalitet	f	%
Spol	Muški	40	51,9
	Ženski	37	48,1
	Total	77	100,0
Dobna skupina	do 30	7	8,9
	30-40	26	32,9
	40-50	19	24,1
	50-60	24	30,4
	60 i više	3	3,8
	Total	79	100,0
Obrazovanje	doktorat	1	1,3
	magisterij znanosti	3	3,8
	magisterij struke	7	8,9
	VSS	42	53,2
	VŠS	7	8,9
	SSS	18	22,8
	OŠ	1	1,3
	Total	79	100,0
Pozicija u instituciji	najviša upravljačka (direktori, ...)	3	4,1
	srednja razina (voditelji, šefovi odjela)	36	48,6
	najniža razina (izvršitelji, referenti)	31	41,9
	ostalo	4	5,4
	Total	74	100,0
Broj podređenih	nemam podređenih	45	61,6
	1-5	18	24,7
	6-10	5	6,8
	11-20	1	1,4
	21-50	1	1,4
	51-100	1	1,4
	preko 100	2	2,7
	Total	73	100,0

Izvor: priprema autora

U uzorku je neznatno više muškaraca, najmanje su zastupljeni ispitanici mlađi od 30 godina i oni stariji od 60 godina. Skoro 2/3 ispitanika ima između 30 i 40 odnosno 50 i 60 godina, dok 1/3 ispitanika pripada dobnoj skupini 40 – 50 godina. Polovinu uzorka čine ispitanici sa završenom visokom stručnom spremom (VSS), a slijede ih ispitanici sa srednjom stručnom spremom (skoro ¼ uzorka). Oko 10% uzorka čine ispitanici na najvišim upravljačkim pozicijama i ispitanici na nekim drugim pozicijama, skoro polovinu uzorka čine ispitanici na srednjim razinama (voditelji, šefovi odjela), a ostatak su djelatnici najnižih razina (izvršitelji, referenti). Sukladno tome najviše ispitanika navodi da nema podređenih.

### 3. REZULTATI

Tablica 4 pokazuje mjere centralne tendencije, mjere varijabilnosti i zastupljenost pojedinih ocjena za set tvrdnji vezanih za motivaciju zaposlenika u institucijama/tijelima javnog sektora.

Tablica 4. Deskriptivna statistika za set tvrdnji vezanih za motivaciju zaposlenika

Šifra	n	M (SD)	CV (%)	Ne slažem se	Nemam mišljenje	Slažem se
t2	78	2,99 (0,93)	31,1	32,1	41,0	26,9
t3	76	2,72 (1,09)	40,1	47,3	26,3	26,4
t8	77	2,51 (1,02)	40,6	53,3	27,3	19,5
t9	78	3,83 (1,00)	26,1	12,8	16,7	70,5
t11	76	4,20 (0,97)	23,1	6,6	14,5	79
t12	76	3,70 (0,89)	24,1	11,8	23,7	64,5
t13	76	3,91 (0,91)	23,3	7,9	18,4	73,7
t14	74	3,78 (1,01)	26,7	13,5	14,9	71,6
t15	78	3,51 (1,10)	31,3	16,6	30,8	52,6
t16	78	3,50 (1,13)	32,3	20,5	26,9	52,6
t17	77	3,25 (1,02)	31,4	24,7	39,0	36,4
t18	78	3,65 (1,03)	28,2	11,5	29,5	59

M (SD) – aritmetička sredina (standardna devijacija); CV – koeficijent varijacije  
Izvor: priprema autora

Raspon ocjena za sve tvrdnje osim tvrdnje t12: „*Kvalitetan odnos s nadređenima najviše utječe na moju motivaciju.*“ je 4, odnosno najniža ocjena je 1, a najviša ocjena 5. Samo spomenuta tvrdnja, ima raspon 3, najniža dodijeljena ocjena je 2, a najviša ocjena 5. Najbolje ocjenjena tvrdnja u setu tvrdnji o motivaciji zaposlenika u institucijama/tijelima javnog sektora je tvrdnja t11: „*Plaća je najveći pokretač moje motivacije*“ (M=4,20), dok je najnižu ocjenu dobila tvrdnja t8: „*Sustav varijabilnog nagrađivanja u Vašem poduzeću je pravedan i motivirajući*“ (M=2,51).

Tablica 5 prikazuje mjere centralne tendencije, mjere varijabilnosti te zastupljenost pojedinih ocjena za set izjava o efektivnosti pružanja usluga u institucijama/tijelima javnog sektora.

Tablica 5. Deskriptivna statistika za set izjava vezanih za efektivnosti pružanja usluga

Šifra	n	M (SD)	CV (%)	Ne slažem se	Nemam mišljenje	Slažem se
i1	76	3,67 (1,08)	29,3	17,1	15,8	67,2
i2	76	3,57 (0,97)	27,2	15,8	22,4	61,9
i6	78	3,62 (0,81)	22,4	7,7	32,1	60,3
i8	77	3,25 (0,93)	28,8	24,7	27,3	48,1
i9	78	3,72 (0,95)	25,6	10,3	24,4	65,4
i10	78	3,63 (1,03)	28,5	12,8	24,4	62,8
i11	78	3,42 (1,03)	30,0	23,1	20,5	56,4
i12	77	3,03 (1,12)	37,1	40,3	22,1	37,7
i13	78	3,32 (0,99)	29,7	20,5	32,1	47,5
i15	76	3,03 (1,08)	35,8	35,5	27,6	36,8
i16	78	3,18 (0,98)	30,7	28,2	25,6	46,1
i17	78	3,15 (1,28)	40,6	38,5	12,8	48,7
i18	78	3,44 (0,96)	28,0	14,1	35,9	50
i19	41	3,59 (1,07)	29,9	17	26,8	56,1
i20	78	3,28 (0,94)	28,6	20,5	32,1	47,4
i21	77	3,82 (0,93)	24,3	11,7	14,3	74
i22	78	2,82 (1,20)	42,7	42,3	23,1	34,6
i23	78	2,91 (1,00)	34,2	38,4	32,1	29,5
i24	78	2,82 (1,07)	37,8	42,4	26,9	30,7
i25	78	2,85 (1,07)	37,6	39,8	30,8	29,5

M (SD) – aritmetička sredina (standardna devijacija); CV – koeficijent varijacije  
Izvor: priprema autora

Raspon ocjena za sve izjave je 4, odnosno najniža ocjena je 1, a najviša ocjena 5. Najbolje ocjenjena izjava o efektivnosti pružanja usluga u institucijama/tijelima javnog sektora je izjava i21: „Zaposleni poštuju zakonske rokove definirane za rješavanje upravnih stvari“ (M=3,82), dok je najnižu ocjenu dobila izjava i22: „Institucija/ tijelo javnog sektora obavlja svoje poslove bez grešaka“ (M=2,82).

Povezanost motivacije zaposlenih i efektivnosti pružanja usluga na radnom mjestu u institucijama/tijelima javnog sektora je istražena koreliranjem tvrdnji o



motivaciji i stavova ispitanika o efektivnosti pružanja usluga. Rezultati provedene korelacijske analize su prikazani u tablici 6.

Tablica 6. Korelacijska analiza

		i1	i2	i6	i9	i15	i21	i23	i24
<b>t2</b>	R	,295**	,381**						
	p	<b>,010</b>	<b>,001</b>						
	n	76	76						
<b>t3</b>	R	,131	,280*						
	p	,267	<b>,016</b>						
	n	74	74						
<b>t8</b>	R			,186	-,018				
	p			,106	,874				
	n			77	77				
<b>t12</b>	R			,315**	,299**				
	p			,006	,009				
	n			76	76				
<b>t13</b>	R			,322**	,382**				
	p			,005	,001				
	n			76	76				
<b>t14</b>	R			,336**	,263*				
	p			,003	,024				
	n			74	74				
<b>t18</b>	R					,383**	,165	,387**	,179
	p					<b>,001</b>	,152	<b>,000</b>	,116
	n					76	77	78	78

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed);

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed);

R – Pearson-ov koeficijent korelacije; p= Sig. (2-tailed);

Izvor: priprema autora

Analizom korelacije tvrdnji o motivaciji t2: „U instituciji/ tijelu je razvijen sustav kontrole i stimuliranja zaposlenih.“ i t3: „Zaposleni su motivirani i redovito se vrši nagrađivanje prema rezultatima rada.“ s izjavama o efikasnosti javne uprave i1: „Zacrtani ciljevi se ostvaruju u skladu s planom.“, i i2: „Ciljevi se kontinuirano usklađuju s potrebama korisnika i okruženja.“, je utvrđeno da značajna pozitivna korelacija postoji između tvrdnje t2 i izjave i1, tvrdnje t2 i izjave i2 te tvrdnje t3 i izjave i2.

Analizom korelacije tvrdnji o motivaciji t8: „Sustav varijabilnog nagrađivanja u Vašem poduzeću je pravedan i motivirajući.“, t12: „Kvalitetan odnos s

*nadređenima najviše utječe na moju motivaciju.*“, t13: *„Sigurnost posla najviše utječe na moju motivaciju.*“, t14: *„Kvaliteta odnosa sa suradnicima je najveći pokretač moje motivacije.*“, s izjavama o efikasnosti javne uprave i6: *„Kvaliteta pruženih usluga je u skladu sa zahtjevima korisnika.*“, i9: *„Zaposlenici pružaju usluge pouzdano, redovito i točno te uredno vode odgovarajuće evidencije.*“ je utvrđeno da značajna pozitivna korelacija postoji između tvrdnje t12 i izjave i6, tvrdnje t12 i izjave i9, tvrdnje t13 i izjave i6, tvrdnje t13 i izjave i9, tvrdnje t14 i izjave i6 te tvrdnje t14 i izjave i9. Tvrdnja t8 nije u značajnoj korelaciji s izjavama i6 i i9.

Analizom korelacije tvrdnji o motivaciji t18: *„Jako sam motiviran/a na trenutnom radnom mjestu dati svaki dan sve od sebe kako bih pružio/la kvalitetne i pravovremene usluge našim korisnicima.*“ s izjavama o efikasnosti javne uprave i15: *„Kontinuirano se radi na uvođenju novih i inovativnih načina rada te pojednostavljenju procedura pružanja usluga.*“, i21: *„Zaposleni poštuju zakonske rokove definirane za rješavanje upravnih stvari.*“, i23: *„Ukupni troškovi obavljanja djelatnosti institucije/ tijela javnog sektora po jedinici korisnika su minimalni.*“, i24: *„Proračunska sredstva za funkcioniranje institucije/ tijela se koriste racionalno.*“ je utvrđeno da značajna pozitivna korelacija postoji između tvrdnje t18 i izjave i15 te tvrdnje t18 i izjave i23.

#### 4. DISKUSIJA

Najbolje i najlošije ocjene u setu tvrdnji o motivaciji zaposlenika u institucijama/tijelima javnog sektora pokazuje kako je plaća još uvijek najvažniji motivator te da se ispitanici ne slažu kako je sustav varijabilnog nagrađivanja u njihovim institucijama pravedan i motivirajući. Ovo se može dovesti u vezu s činjenicom kako napredovanje u javnom sektoru još uvijek nije vezano uz karakteristike i sposobnosti pojedinca, nego je uvjetovano drugim činjenicama. Najbolje i najlošije ocjene u setu izjava o efektivnosti pružanja usluga u institucijama/tijelima javnog navode na zaključak kako je osnovno usmjerenje zaposlenih na ispunjenju cilja rješavanja predmeta u zakonskom roku dok je pri tomu prihvatljivo imati greške. Ovakav stav sasvim sigurno ne doprinosi zadovoljstvu korisnika, građana i pravnih osoba kojima su zakonski rokovi obično predugi za rješavanje jednostavnih birokratskih procedura a bilo kakva greška uzrokuje daljnje prolongiranje rješenja.

Korelacijskom analizom je utvrđeno kako razvijen sustav kontrole i stimuliranja zaposlenih pozitivno utječe na ostvarivanje zacrtanih ciljeva te njihovo kontinuirano usklađivanje s potrebama korisnika i okruženja, odnosno tamo gdje postoji sustav stimulacije i nagrađivanja prema rezultatima rada dolazi i do kontinuiranog

usklađivanja ciljeva organizacije s potrebama okruženja i u konačnici većeg zadovoljstva korisnika.

Nadalje, sustav varijabilnog nagrađivanja ne utječe značajno na kvalitetu pruženih usluga. Utvrđeni rezultat je i logičan jer kvaliteta pruženih usluga ne smije ovisiti od nagrađivanja djelatnika. Naime, djelatnicima iz samog posla i zadataka koje radno mjesto nosi sa sobom proizlazi obveza kvalitetnog rada, a kako su pokazali i ostali rezultati iz tablice 6 nematerijalni aspekti motivacije poput sigurnosti posla i kvalitetnog odnosa s nadređenima utječu na kvalitetu usluge. Osim toga rezultati idu u prilog tezi da motiviraniji zaposlenici nastoje dati maksimum od sebe nastojeći pronaći nove, kreativnije i inovativnije načine obavljanja svoga posla pridonoseći pri tomu snižavanju troškova organizacije.

Istraživanjem uspješnosti poslovanja javne uprave u posljednjem desetljeću intenzivno se bave: Carter, Mayston, Pollit, Wholey, Harty, Berman, Johson, Halachmi, Sorber i dr., a od zemalja u okruženju istraživači ove oblasti su: Pak, Hrovatin, Andoljšek, Seljak, Rotajac, Brčić, Slijepčević, Setnikar – Cankar, Žurga, Klun i dr. – fokus je na efikasnosti i ekonomičnosti poslovanja javnog sektora. Međutim, prema dostupnim saznanjima, u radovima domaćih autora odnos motivacije zaposlenih i efektivnosti u javnom sektoru malo je ili nimalo istraživan, dok se sama motivacija zaposlenih stavlja u odnose sa različitim varijablama pa je u kontekstu diskusije rezultata ovog rada zanimljiva analiza utjecaja troškova zaposlenih autora Požega, Ž. i Crnković, B. na poslovne rezultate 30-ak poduzeća gdje je stavljena varijabla trošak po zaposlenom u korelaciju sa prihodom kao i dobitkom po zaposlenom (Požega, Ž, Crnković, B., 2010, str. 132). Provedbom analize dokazano je kako trošak zaposlenog ima pozitivan utjecaj na prihod po zaposlenom, ali trošak po zaposlenom nema utjecaja na dobit po zaposlenom. Moglo bi se zaključiti kako ulaganje u zaposlene ne mora uvijek dati bolje rezultate odnosno veću dobit. Moguć je rast prihoda, ali utjecaj troška po zaposlenom uzrokuje nisku stopu rasta dobiti po zaposleniku.

Empirijsko istraživanje utjecaja kompenzacija na motivaciju zaposlenih autora Šarac, M. u bankarskom sektoru u 17 poslovnica na 50-ak zaposlenih u splitsko-dalmatinskoj županiji ne pokazuje ovisnost između svih oblika kompenzacije i motivacije zaposlenih (Šarac, M., 2012). Veza između osnovne plaće i motivacije nije statistički značajna, dok između stimulativnih dijelova plaće i motivacije postoji značajna ovisnost. Posebice je dokazano kako nematerijalni dio plaće ima značajan utjecaj na motivaciju zaposlenih i to ponajviše participacijom zaposlenih u donošenju odluka. Prema istraživanju autora Bakotić, D. i Vojković, I. veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi u malom proizvodnom poduzeću u RH u 2011. godini pokazuje kako su obje varijable bitne za motivaciju zaposlenih (Bakotić, D., Vojković, I., 2013, str. 40). Veće zadovoljstvo na radu

utječe na ostvarivanje boljih performansi što zaposlenom stvara osjećaj postignuća i motivira ga na ostvarivanje boljih budućih performansi. Autori napominju kako je za postizanje uspjeha potreban odgovarajući model organizacije i sustav mjerenja individualnih performansi, te sustav nagrađivanja radi postizanja samog zadovoljstva poduzeća kao cjeline. Moglo bi se reći kako navedena istraživanja dovode u vezu odgovarajući vid motivacije zaposlenih i neki od oblika izražavanja performansi poduzeća, pri čemu veza motiviranih zaposlenika i učinkovitosti usluge koju pružaju je upravo na tom tragu.

## 5. ZAKLJUČAK

Kroz provedeno istraživanje nastojao se ostvariti postavljeni cilj rada, odnosno *spoznati odnos motivacije zaposlenih i efektivnosti pružanja usluga u javnom sektoru*. Navedeni cilj je ostvaren odgovorima na postavljena istraživačka pitanja:

*Utječe li razvijen sustav kontrole i stimuliranja zaposlenih na ostvarivanje zacrtanih ciljeva te njihovo kontinuirano usklađivanje s potrebama korisnika i okruženja?* => Empirijsko istraživanje je pokazalo pozitivnu korelaciju, odnosno pozitivna utjecaj postojanja razvijenog sustava kontrole i stimuliranja zaposlenih na ostvarivanje zacrtanih ciljeva i njihovog kontinuiranog usklađivanja s potrebama korisnika i okruženja.

*Utječe li sustav varijabilnog nagrađivanja na kvalitetu pruženih usluga korisnicima?* => Sustav varijabilnog nagrađivanja, sudeći prema rezultatima istraživanja, nema značajnog utjecaja na kvalitetu pruženih usluga u javnom sektoru.

*Utječu li nematerijalni aspekti motivacije poput sigurnosti posla i kvalitetnog odnosa s nadređenima na kvalitetu usluge?* => Nematerijalni aspekti motivacije poput sigurnosti posla i kvalitetnog odnosa s nadređenima pozitivno djeluju na kvalitetu usluge institucija javnog sektora prema korisnicima. Iako je i dalje glavni motivator onaj osnovni materijalni ili drugim riječima plaća u novcu, ipak radno okruženje i uvjeti posla značajno utječu na pristup zaposlenika svojim obvezama.

*Jesu li motiviraniji zaposlenici ujedno oni koji nastoje pronaći nove, kreativnije i inovativnije načine obavljanja svoga posla pridonoseći pri tomu snižavanju troškova organizacije?* => Istraživanje pokazuje pozitivnu vezu između motivacije zaposlenih i njihove spremnosti da izađu izvan uobičajenih okvira svojih dužnosti te time daju doprinos općoj efektivnosti organizacije u kojoj rade.

Naravno, treba istaknuti da su učinkovitost javne uprave ocjenjivali djelatnici koji su u ovom slučaju pružatelji usluga pa se nameće pitanje o relevantnosti i objektivnosti dobivenih rezultata. No, ono što treba imati na umu je činjenica da

su djelatnici i korisnici usluga javne uprave, vjerojatno i u svojoj instituciji, a zasigurno u drugim javnim institucijama. U budućim istraživanjima će se suprotstaviti upravo stavovi djelatnika i korisnika usluga čime će se steći bolji uvid u istraživanu problematiku. No, unatoč malom i prigodnom uzorku ovo istraživanje otvara mogućnost za provođenje šireg, kompleksnijeg i usmjerenijeg istraživanja, ujedno dajući na važnosti temi koja postaje sve važnija, osobito s obzirom na nastojanja Bosne i Hercegovine da postane članica Europske Unije u kojoj se posebna pažnja posvećuje upravo efikasnosti i efektivnosti javnog sektora i javne uprave.

## LITERATURA

1. Bakotić, D. i Vojković, I., Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi, Poslovna izvrsnost-Business Excellens, znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, Ekonomski fakultet Zagreb, 7/2013., 31-44.
2. Nedić, R., Razvijenost javnog menadžmenta i efektivnost javne uprave (doktorska disertacija), Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar, Mostar, 2015.
3. Požega, Ž. i Crnković, B., Analiza utjecaja troškova zaposlenika na poslovne rezultate poduzeća, Ekonomski vjesnik, Ekonomski fakultet Osijek, 1/2010., 126-132., str. 132
4. Šarac, M., Utjecaj kompenzacija na motivaciju zaposlenika u bankarskom sektoru splitsko-dalmatinske županije, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, 2012.

### *Web izvori:*

1. <http://www.cpi.ba/pojmovnik/javni-sektor/> (pristupano 15.05.2017.)
2. <http://www.educentar.net/Vijest/11447/Znate-li-razliku-izmedju-pojmova-efikasnost-i-efektivnost> (pristupano 15.05.2017.)

**Maja Letica, PhD**

Faculty of Economics, University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina  
maja.letica@ef.sum.ba

**Mirela Mabić, M.Sc.**

Faculty of Economics, University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina  
mirela.mabic@ef.sum.ba

**Marijana Marijanović, mag.oec.**

MUP F BiH, Travnik (Central Bosnia Canton), Bosnia and Herzegovina  
marjanamarjanovic72@gmail.com

## **EMPLOYEES MOTIVATION AND EFFECTIVENESS OF SERVICE PROVIDING IN THE PUBLIC SECTOR – THE ATTITUDES OF EMPLOYEES OF THE MUP OF SREDNJOBOSANSKI CANTON F BH**

Received: September 1, 2018

Accepted: September 30, 2018

*Review*

### **Abstract**

*When the effectiveness of public sector begins to stagnate or fall, the logical question is “Why is this happening?”. The answer lays in the fact that an increase of number of employees in the public sector, together with the social changes that have arisen, has not coincided with the process of improving the human resources management system and the motivation system within it. Causes of a certain people’s behaviour are internal psychological drivers that drive them to some activity, and the effectiveness of an employee depends not only on his ability but also on his motivation. The task and obligation of a manager is to understand human complexity and personality, motivational theories, and depending on the specific circumstances in which the public sector works, to choose and apply adequate motivational techniques.*

*The objective of the paper is to establish the status and the characteristics of the relationship between the motivation and the effectiveness of service providing in the public sector.*

**Keywords:** *motivation, effectiveness, public sector*

**JEL:** M12, M52